

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2008156087

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

宗申产业集团财务战略规划

Financial Strategy of Zongshen Industrial Group CO.Ltd.

高翔

指导教师姓名: 陈汉文教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013年6月

论文答辩日期: 2013年 月

学位授予日期: 2013年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2013年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

本论文研究的思路首先是对宗申集团财务状况及财务管理现状进行分析，在此基础上总结出对集团战略发展的理解思考，以及从集团的战略发展中提炼出对集团战略对未来财务工作的要求，由此而推断和制定出集团财务战略规划，以及实现财务战略的实施策略规划。

关键词：宗申； 财务； 战略

厦门大学博士论文摘要库

Abstract

The ideas,first of all,are to analyze the Zongshen group corporate financial conditions and financial management status.From the analysis,they were summed up to understand the group corporate strategic development and to demand for the future financial transactions extracted from the strategic development.Thereafter we could predict and establish the group corporate's financial strategic plan and the implementation of the strategic planning.

Key Words: Zongshen; Financial; Strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

绪论	1
第一章 引言	5
第二章 宗申集团财务优劣分析	6
一、宗申集团总体财务状况	6
二、宗申集团财务管理现状	6
三、财务管理优劣势分析	7
（一）优势	7
（二）劣势	7
四、对宗申集团战略发展的思考	8
五、宗申集团发展战略对财务管理的总体要求	9
第三章 宗申集团财务管控模式与财务战略目标	10
一、宗申集团财务战略愿景、理念与基本原则	10
（一）财务战略的愿景	10
（二）财务战略的理念	10
（三）财务战略的基本原则	11
二、宗申集团财务管控模式	11
（一）对集团公司财务管控模式的认识	11
（二）财务管控模式考虑的关键因素	12
（三）财务管控模式方案	13
三、宗申集团财务战略目标	13
（一）集团财务目标	14
（二）集团财务管理目标	16
第四章 宗申集团财务战略保障措施	17
一、组织体系	17
二、财务管控	23
三、预算管理	27

四、融资规划及资金管理	31
五、资产管理	34
六、财务核算	36
七、税务管理	37
八、风险管控	39
九、信息化建设	40
十、金融平台构建	41
第五章 宗申集团财务战略实施计划	42
一、策略措施	42
二、“十二五”财务战略实施计划	45
第六章 结论	47
参考文献.....	48
致谢	49

绪论

一、论文选题背景及意义

（一）论文选题背景

伴随着中国经济的高速发展，宗申从一个做摩托车修理的小作坊，经过 20 年的发展，已发展成为了百亿企业、重庆乃至全国的知名企业。但最近 10 年发展较为缓慢，最根本的原因就是缺乏长期发展战略。目前集团三大板块，动力产品仅为中端配套产品，没有面对终端参与市场竞争；机车产品又受行业、国三等影响较大，市场销售及利润急剧下滑；房地产又受国家宏观调控政策影响。

面对国际国内形势的变化和持续发展的要求，宗申集团必须有一个长期发展战略，根据国际、国内宏观环境的变化，结合国家及重庆“十二五”规划要点，集团以“百年宗申”为终极目标，围绕国家重点支持的战略新兴产业这条主线，明确了集团“十二五”发展战略，从而为集团战略转型和持续发展指明了方向。

财务战略作为集团战略规划の职能战略，将为集团战略的最终实现提供最坚实的基础保障。因此，财务战略将紧紧围绕着集团战略，按照集团未来战略的目标进行构建。

（二）论文选题意义

财务战略作为集团战略的重要职能战略，其构建具有深远的意义：

通过财务职能战略的构建，可以为集团战略的实现提供强大的财务资源保障，包括在未来几年实现集团战略目标所需要的资本结构，股利政策，筹资策略，投资策略，资本运营等。

1、可以为集团未来战略转型提供从财务战略愿景，到财务战略目标，到财务管控模式，到实施保障措施等全方位的指导。

2、为集团下属三个现形业务版块的转型，结构性调整，以及进入新的“两主一长一高”产业和金融领域提供指导意义。

二、国内研究现状

针对财务战略的研究，国内有许多的专家学者进行了著书立传，包括有：

1、文宗瑜、张晓杰所著：《企业战略与资本运营》（第二版），第四章：财务战略

第一节 财务战略的作用定位，第二节 财务战略规划，第三节 财务战略实施，第四节 财务风险防范及控制

2、傅元略所著：《公司财务战略》，文章中研究了：公司财务战略和财务控制系统的融合，公司投资战略，公司融资战略，公司资本运营战略。

3、白万钢所著：《集团管控之财务管控》，文章中研究了：多层次财务战略与组织，财务管控能力，多层次的财务管控体系，跨层次财务管理职能管控，多层次的资金管控体系，全面预算管控体系的构建，成本核算与审计体系，内部控制与风险管理，财务信息化建设体系，财务制度流程体系。

4、王吉鹏 杨涛 王栋所著：《集团财务管控》，文章中研究了：国内外集团企业财务管控现状分析，集团战略与财务战略，集团管控与财务管控，集团治理结构与财务管控，集团财务管控方式。

5、晋自力所著：《财务战略：基于现代企业资本经营的新视野》，文章介绍了实业资本经营、金融资本经营和产权资本经营，这些资本经营的实现形式。以及围绕着实现这些资本经营各自的目标、特点、战略选择、实现手段。

6、周宇 著：《现代企业集团财务战略研究》，文章介绍了如何将战略思想融入财务管理，并运用财务战略管理思想保持和创造企业集团的持续竞争优势，作者将企业集团财务战略定义为企业集团财务战略的研发、选择、执行、评估和修正的过程，财务战略是贯穿于企业集团经营过程、业务流程的一项财务理念，是企业集团在重要时刻、危机时刻的一种财务工具。

7、石友蓉 黄寿昌 著：《财务战略管理》，文章主要内容包括：企业战略管理概述、财务战略管理的基本概念、环境分析、基于生命周期的财务战略制定、基于企业基本财务活动的财务战略制定、战略实施、业绩评估与财务控制、企业并购的财务战略。

8、陈萍，潘晓梅 著：《企业财务战略管理》，文章主要内容包括：企业战

略的层次和构成要素、企业战略的思维模式、企业财务战略目标、财务战略的类型和特征、企业财务战略的选择、实施、控制、企业财务战略的研究方法以及不同生命周期下的企业财务战略管理。

9、贾明月 著《民营企业的财务战略》，文章主要包括：民营企业财务管理主要问题、民营企业筹资的主要渠道和方式、民营企业筹资的战略选择、民营企业资本结构分析、民营企业资本结构存在的问题及对策、民营企业的投资管理、民营企业的营运资金管理、民营企业全面预算管理和民营企业并购财务战略。

10、彭娟 著《战略财务管理》，文章提出观点：为适应企业经营环境的巨大变革以及战略管理的发展，传统财务管理必然要向战略财务管理转变。文章介绍了战略财务管理的起源、目标、内涵、管理程序和功能等理论体系，以及将现代战略管理理念融入“战略筹资管理、战略投资管理、战略营运资本管理、战略成本管理、战略利润决策管理、战略风险管理、战略购并管理、战略国际经营管理”八大财务管理核心环节，并辅以公司治理下最新资本运作理论和方法的渗透，创新地运用了平衡记分卡、管理期权、模糊综合分析法、灰色关联理论等现代管理工具解决了困扰战略财务管理的多因素联动、投资周期长等难点问题。

这些专家学者通过大量的对国内外企业的发展战略，发展阶段，行业特点，企业规模，管控模式的研究，在此基础上提炼出了诸如：企业集团财务管理特征，企业集团治理结构，企业集团财务管理体制，企业集团财务战略，以及实现集团财务战略的具体策略，包括企业集团预算控制体系，企业集团投资政策，企业集团融资政策与管理策略，企业集团并购投资政策与管理策略，企业集团资本结构，企业集团税收筹划与股利政策，企业集团资本运营，企业集团财务管控体系，核算体系，财务管理体系，组织人力保障体系，制度流程体系，信息化建设体系等。

本论文正是在借鉴上述专家学者的研究心得的基础上，结合我企业转型发展战略，企业所处发展阶段，企业规模，集团母公司对集团下属各业务版块管控的模式及要求来编写的。论文中的许多理论基础，思考方法，分析方法，财务战略的目标制定、实施方法、路径、保障措施等都有从这些专业著作中引用借鉴。

三、论文研究思路

本论文研究的思路首先是对集团财务状况及财务管理现状进行分析，在此基

基础上总结出对集团战略发展的理解思考，以及从集团的战略发展中提炼出对集团战略对未来财务工作的要求，由此而推断和制定出集团财务战略规划，以及实现财务战略的实施策略规划。

四、论文研究内容

核心内容包括三大部分：集团财务战略明晰，集团财务战略规划，集团财务战略实施计划。

- 其中，集团财务战略明晰又包括：目前集团财务整体状况，集团财务管理现状，财务管理优劣分析，以及对集团发展战略的思考，集团发展战略对财务管理工作的总体要求。

- 集团财务战略规划，这一部分是本论文的核心内容，包括：集团财务战略的愿景，理念，基本原则，集团财务管控模式，集团财务战略目标，以及为实现集团财务战略目标的十大保障措施。

- 集团财务战略实施计划包括了实现财务战略的十大保障措施的具体实施策略举措，具体的实施计划安排。

第一章 引言

作者从前述摘要对本论文选题的背景及意义作了阐述，从阐述中可以看出作者选择本论文论题进行分析研究的内在动因和目的。同时，作者基于国内目前同类型题目的研究也作了相关描述，并重点介绍了所引用文献的主要内容，以及作者从这些文献资料中所借鉴的主要观点论据，最后，提出了本论文的研究思路及研究内容。

第二章 宗申集团财务优劣分析

一、宗申集团总体财务状况

根据宗申集团历史财务数据分析判断，财务状况存在如下现象：

集团整体净资产收益率近几年有下降趋势，盈利能力有较大波动；

资产总规模最近几年增长较快，主要靠负债方式进行融资，加大了财务风险；

现有各业务板块由于发展阶段不均衡等综合因素影响，盈利能力差异较大，对集团整体发展形成一定制约；

集团整体运营能力有所下降，存货周转速度及总资产周转速度有所放缓。

二、宗申集团财务管理现状

集团财务战略能力和管理能力相对滞后，集团财务目标，规划，财务管理模式及管理体系有待明晰、健全和完善，目前集团财务机构在传统的核算，监督职能上发挥较多，在经营监控、风险防范、支持决策、服务管理和模式输出方面上相对薄弱。集团各公司由于各经营单位的投资主体不同，所涉行业不同，发展阶段不同，财务水平表现各有不同。具体表现：

1) 产业集团财务资金管理部主要承担起产业集团资金物理集中收付的职能，资金管理制度和流程相对完善，能够满足目前集团资金监管的基本诉求；核算与统计部主要承担会计信息的收集和输出职能，集团财务核算相关的会计政策，核算办法还尚待健全统一和规范完善；财务管控部成立不久，主要承担集团财务管理和控制职能，目前工作处于起步阶段，相关管控体系已经开始在进行全面规划和建立完善。

2) 二级集团所属上市公司，因公司治理较为完善，同时经过多年积淀，具备相对扎实的财务基础功底，财务体系建设也相对完善，基本能满足日常财务工作需求，同时对其他经营单位的财务工作开展具有一定借鉴意义；地产集团和机车集团财务制度完善，流程设计和风险管理都已涉及；左师傅公司等由于处于业

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库